

Yliopistonlehtori Anu Järvensivu, Jyväskylän yliopisto (työelämän tutkimus ja kehittäminen, sosiologia, aikuiskasvatustiede): Työyhteisö oppimisympäristönä

Jatkuvan oppimisen tukeminen muuttuvassa työssä edellyttää työyhteisöjen kehittämisosaamisen lisäämistä sekä jokaisen ihmisen työuran ja osaamisen hallintaan liittyvän osaamisen parantamista

Jatkuva *oppiminen on ihmiselle luontaista*, mutta oppimiselle voi rakentua esteitä tai vastaavasti sitä voidaan edistää eri tasoilla: yksittäisten ihmisten työurien, työyhteisöjen, organisaatioiden ja viime kädessä koko työelämän ja yhteiskunnan tasoilla. On tärkeää muistaa, että ihminen *oppii koko työuransa ajan, myös myöhäisuralla*. Vain pieni osa oppimisesta tapahtuu koulutuksessa ja oppiminen on käytännössä aina *sosiaalisesti sidoksista ja kontekstiinsa kiinnittynyttä*, eli se tapahtuu kosketuksissa muihin ihmisiin ja suhteessa yhteisöjen rakenteisiin ja niissä muotoutuvaan osaamiseen. Oppimisen lähestyminen yksilösuorituksena tai vain koulutuksessa tapahtuvana on kapea näkökulma. *Oppimista tulisikin tarkastella kompleksisten dynaamisten ja keskinäisesti kytkeytyneiden systeemien näkökulmasta* sekä vastaavia teorioita soveltaen. Tällöin huomio kiinnitetään holistisesti laajaan kuvaan: kytköksiin (keskinäisriippuvuuksiin), dynamiikkoihin (eteen- ja taapäin kytkeytymiseen) ja (mahdollisiin) muutoksiin.

Työssä oppiminen esimerkiksi linkittyy tiiviisti ja keskinäisriippuvaisesti työn mielekkyyteen, hyvinvointiin, tuottavuuteen ja innovatiivisuuteen. Yksinkertaistaen, sopiva määrä oppimismahdollisuuksia parantaa mielekkyyttä ja tuottavuutta. Mahdollisuuksia tai pakkoja voi olla liian vähän (useimmiten perinteisessä teollisuustyössä) tai liikaa (riski nykytyöelämässä oikeastaan missä tahansa ammatissa ja uusissa työn teon muodoissa). Työn intensivoituminen kuluttaa oppimismahdollisuuksia ja työhyvinvointia monilla aloilla ja työpaikoilla, kun taas oikeanlaisen osaamisen kehittyminen on yksilön ja yrityksen menestyksen ehto.

Ihannetilanteessa työssä tapahtuu monitasoista ja tasojen välistä oppimista: *yksilön oppimista* (kognitiivisten prosessien näkökulma, ammatillisen identiteetin vahvistumisen näkökulma), *työn kehittämistä* (työn ”tuunaus”/crafting, työn mielekkyyden ja sujuvuuden parantaminen), *työyhteisöjen oppimista* (sosiaalisiin käytäntöihin osallistumisena, osaamisen jakamisena ja yhteisenä kehittymisenä) sekä *organisatorista ja verkostojen oppimista* (yhteistoiminnallisena koko työpaikan ja verkostomaisen työn kehittämistoimintaan osallistumisena).

Työelämänäkökulmasta jatkuvan oppimisen kehittämisessä huomion tulisi kohdentua tähän kokonaisuuteen ja sieltä löytyviin esteisiin ja mahdollisuuksiin systemaattisesti tarkastellen, eli kokonaisuuden sujuvuuden esteitä etsien ja koko systeemin toimintaa parantavia kehittämistoimia rakentaen.

Työyhteisöjen näkökulmasta on tunnistettu tietyt *oppimisen ongelmakohdat*: 1) Yksilön (koulutuksessa) oppimaa ei siirry tehokkaasti yhteisöjen käytännöiksi työpaikoilla. 2) Yhteisön

oppimista ja kehittymistä ei työpaikoilla juuri, muutamia kärkiyrityksiä lukuun ottamatta, osata tarkastella eikä tukea. 3) Työpaikalla opittua tunnustetaan ja tunnustetaan (esim. (lisä)tutkinnoiksi) edelleen heikosti. 4) Osaamis- ja koulutustarpeita tunnustetaan ja etenkin ennakoidaan työpaikoilla heikosti ja vastuu tunnustettuihin tarpeisiin reagoimisesta hajautuu (jää viime kädessä yksilölle). 5) Osin edellisistä johtuen työpaikoilla koetaan, ettei oppilaitoskoulutus tuota sopivaa osaamista. Tilanne voidaan tiivistää toteamalla, **että työpaikoilla on heikosti työyhteisöjen kehittämisoaamista** (huom. pieni yrityskoko) **ja yhteiskunnassa ja yksilöillä on vähäisesti yksilöllisen työuran ja osaamisen hallintaan liittyvää osaamista.**

Edelliset osaamisalueet olisivat ensiarvoisen tärkeitä jatkuvalla oppimiselle muuttuvassa työelämässä. Ne ovat systemisesti tarkastellen välttämättömiä myös, jotta oppilaitosten tarjoama koulutus kyetään hyödyntämään jatkuvan oppimisen ajatuksen mukaisesti yksilö- ja yhteisö-/työpaikkatasoilla. Suosituksena esitänkin panostuksia työyhteisöjen kehittämisoaamisen parantamiseen (esim. työyhteisön kehittäjien koulutukset) sekä yksilöiden oman työuransa ja osaamisensa hallintaan liittyvän osaamisen vahvistamiseen (läpi koko koulutusjärjestelmän). Näiden kautta saadaan aikaan laajoja systeemivaikutuksia myös hyvinvointiin ja tuottavuuteen. Molempiin löytyy Suomesta asiantuntemusta mutta molempien järjestelmällinen koulutus puuttuu ja on ylipäänsä hyvin vähäistä.

Työyhteisöjen osaamisen kehittämistä voidaan lisäksi toteuttaa huomioiden myönteisellä tavalla väestön *ikäntyminen*. Myöhäisuralla tapahtuu monenlaista oppimista ja kehittämistä. Samoin ikääntyneiden on todettu mielellään jakavan osaamistaan esimerkiksi mentoroimalla (vrt. keskustelu hiljaisesta tiedosta). Tällä hetkellä tutkimustiedon vastaiset *kielteiset ikästereotyyppit* estävät kuitenkin myöhäisuran työntekijöiden oppimista ja koulutusta, esimerkiksi itseään toteuttavan ennustuksen kautta. Myöhäisuran työntekijät omaksuvat kielteisiä ikästereotyyppioita ja jättävät ottamatta vastaan uusia haasteita (työssä oppiminen estyy) ja osallistumatta koulutuksiin, jolloin he tulevat jälleen vahvistaneeksi kuvaa ikääntyneistä heikkoina ja epämotivoituneina oppijoina. Kielteiset ikästereotyyppit vaikuttavat myös työpaikan johdon toimintaan. Jopa myöhäisuran työntekijöiden parhaaksi tarkoitettut HR-käytännöt saattavat kääntyä tarkoitustaan vastaan leimaten ikääntyviä yhtenäisenä joukkona sivuuttaen huomattavat yksilölliset erot. *Tehokkain tapa muuttaa tilannetta olisi vahvistaa myönteistä käsitystä ja puhetapoja myöhäisuran työntekijöistä.*

Olisikin mahdollista vaikuttaa ikääntyviin liittyvien mielikuvien muuttumiseen tunnustamalla ja hyödyntämällä myöhäisuran työntekijöiden osaamista työyhteisön kehittäjinä ja tarjoamalla tähän koulutusta. Systemisesti ajatellen tällä olisi todennäköisesti myös työuria pidentävää vaikutusta.

Kirjallisuutta

- Byens, D., Van Dijk, H., Dewilde, T. & De Vos, A. 2009. The aging workforce: perceptions of career ending. *Journal of Managerial Psychology* 24 (2), 102–117. DOI: 10.1108/02683940910928838
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. 2013. What is agency? Conceptualizing professional agency at work. *Educational Research Review*, 10, 45-65. DOI: 10.1016/j.edurev.2013.05.001
- Greller, M.M. & Stroh, L.K. 2004. Making the most of "Late-Career" for employers and workers themselves: Becoming elders not relics. *Organizational Dynamics* 33 (2), 202-214. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2004.01.007
- Heikkilä, K. 2006. Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena. Tampereen yliopisto, väitöskirja.
- Järvensivu, A. 2006. Oppiminen työnä ja työpaikkapelinä. Tampereen yliopisto, väitöskirja.
- Järvensivu, A. 2007. Työprosessitieto – avain monitaitoisuuteen. Tampere: TUP.
- Järvensivu, A. 2010 Tapaus työelämä – ja voiko sitä muuttaa? Tampere: TUP.
- Järvensivu, A. 2014 Tarinoita suomalaisesta työelämästä. Tampere: Työterveyslaitos.
- Järvensivu, A. 2016. Muuntuva pysyvyys organisaation rajoilla. *Työelämän tutkimus*. 1, 5-22.
- Järvensivu, A. & von Bonsdorff, M. (2019) Yrittäjän kasvu ja kehittyminen myöhäisuralla moninaisen kasvun mahdollistajana. Esitys Työelämän tutkimuspäivillä 7.11.2019. Tampere.
- Järvensivu, A. & Pulkki, J. 2019. Työura: yksilön valintoja vai monimutkaista kehkeytymistä? *Janus: sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti*. 27(1), 38-54.
- Järvensivu, A. & Pulkki, J. 2019 (hyväksytty julkaistavaksi) Multiple job holding, societal change, and individual careers: Contributions to the chaos theory of careers. *Australian Journal of Career Development*.
- Kira, M. & Balkin, D. 2014. Interactions between work and identities: Thriving, withering, or redefining the self? *Human Resource Management Review* 24, 131–143. DOI: 10.1016/j.hrmmr.2013.10.001
- Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P. & Dikkers, J. 2008. Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age: A conceptual review, *Journal of Managerial Psychology* 23 (4), 364–394. DOI: 10.1108/02683940810869015
- Koski, P. (2007) Työ ja oppiminen rengastehtaassa. Organisatorinen oppiminen sekä sitä edistävät ja ehkäisevät tekijät teollisessa oppimisympäristössä. Tampereen yliopisto, väitöskirja.
- Lave, J. & Wenger, E. 1991. *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Räsänen, K. & Trux, M-L. 2012. *Työkirja. Ammattilaisen paluu*. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Wenger, E. 1998. *Communities of practice. Learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.